

Construa carteiras sinérgicas e maximize o resultado de seu portfólio

Alexandre Mattos de Andrade

Outubro de 2009



Como estruturar uma carteira de projetos sinérgica e alinhada a estratégia

- Os desafios que envolve a implantação de uma estratégia
- O conceito de grupo sinérgico de projetos
- A análise do portfólio de projetos utilizando o modelo hierárquico e análise estrutural
- A importância do monitoramento estratégico para solução de problemas

O conteúdo desta apresentação está ancorado na experiência da Macroplan e seus consultores nos seguintes projetos:

1. Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo 2025 (2005-2007) e Pró-Gestão (2008)
2. Gestão Estratégica Orientada para Resultados – Sistema Sebrae (2003-2006)
3. Gestão Estratégica Orientada para Resultados – APEX-Brasil (2005-2006)
4. Plano Mineiro de Desenvolvimento e Projetos Estruturadores do Governo de Minas Gerais (2003-2006)
5. Projetos Estratégicos do Governo de São Paulo (2005)
6. Programa Brasil em Ação (1996-1997)
7. Plano Avança Brasil (1998-2002)
8. Implantação da gestão estratégica para Inovação na Suzano Papel e Celulose (2006 – 1007)
9. Plano Estratégico Petrobras (2005)

Sumário

1

Os desafios da implantação da estratégia

2

O conceito de projeto estratégico e grupo sinérgico

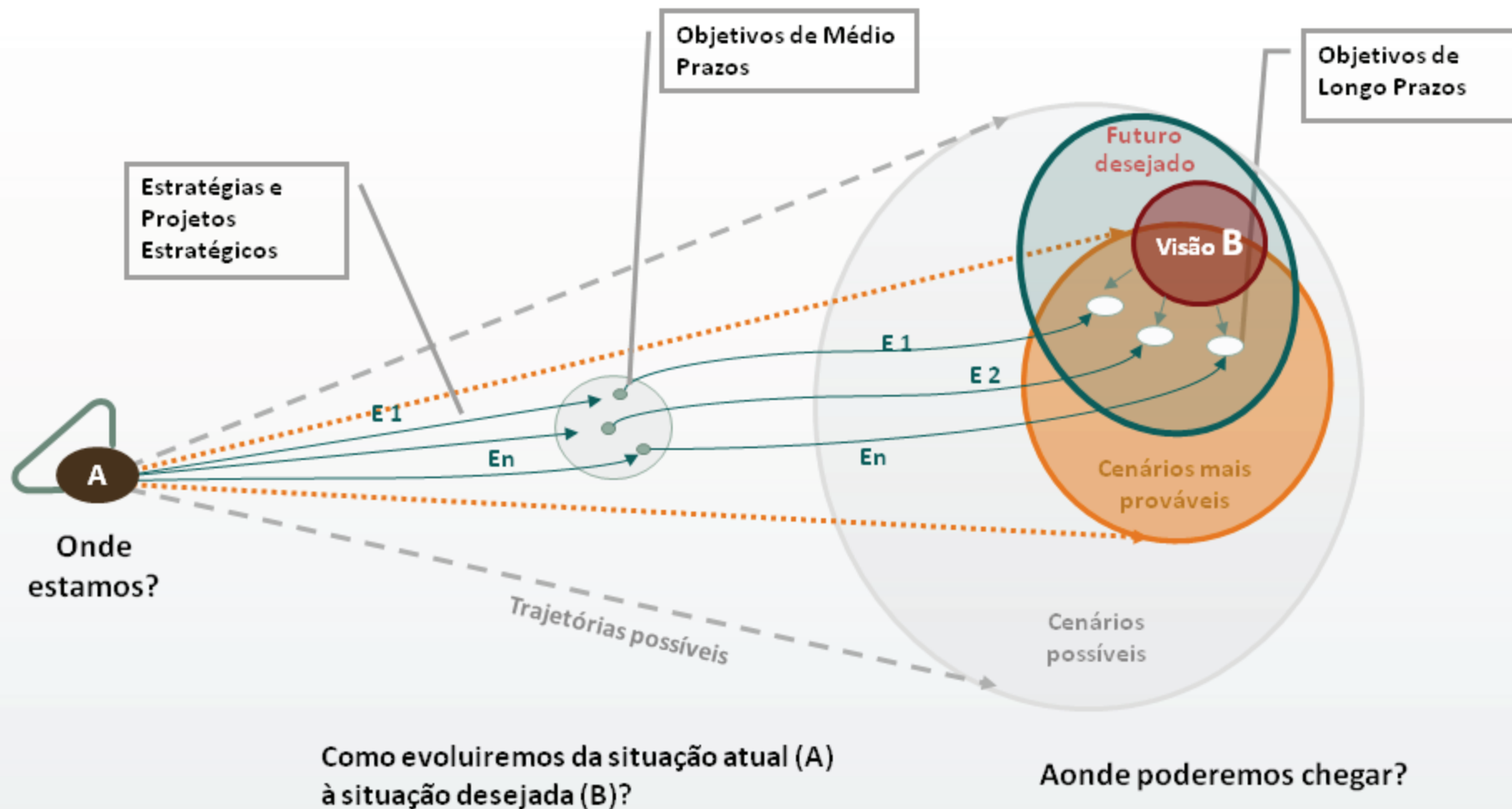
3

A análise da carteira de projetos utilizando o modelo hierárquico e análise estrutural

4

A importância do monitoramento estratégico

Visão, estratégia e projetos



Os desafios da implantação de uma estratégia

1. Fazer os **resultados** acontecerem, em várias dimensões: econômica, organizacional, cultural, mercadológica, tecnológica e institucional
2. **Múltiplos atores**, com interesses diversos e várias **fontes de recursos**
3. **Adaptação** constante **às mudanças**
4. Necessidade de superação de **restrições** que exigem atenção sistemática e **monitoramento e gerenciamento intensivo**

Sumário

1

Os desafios da implantação da estratégia

2

O conceito de projeto estratégico e grupo sinérgico

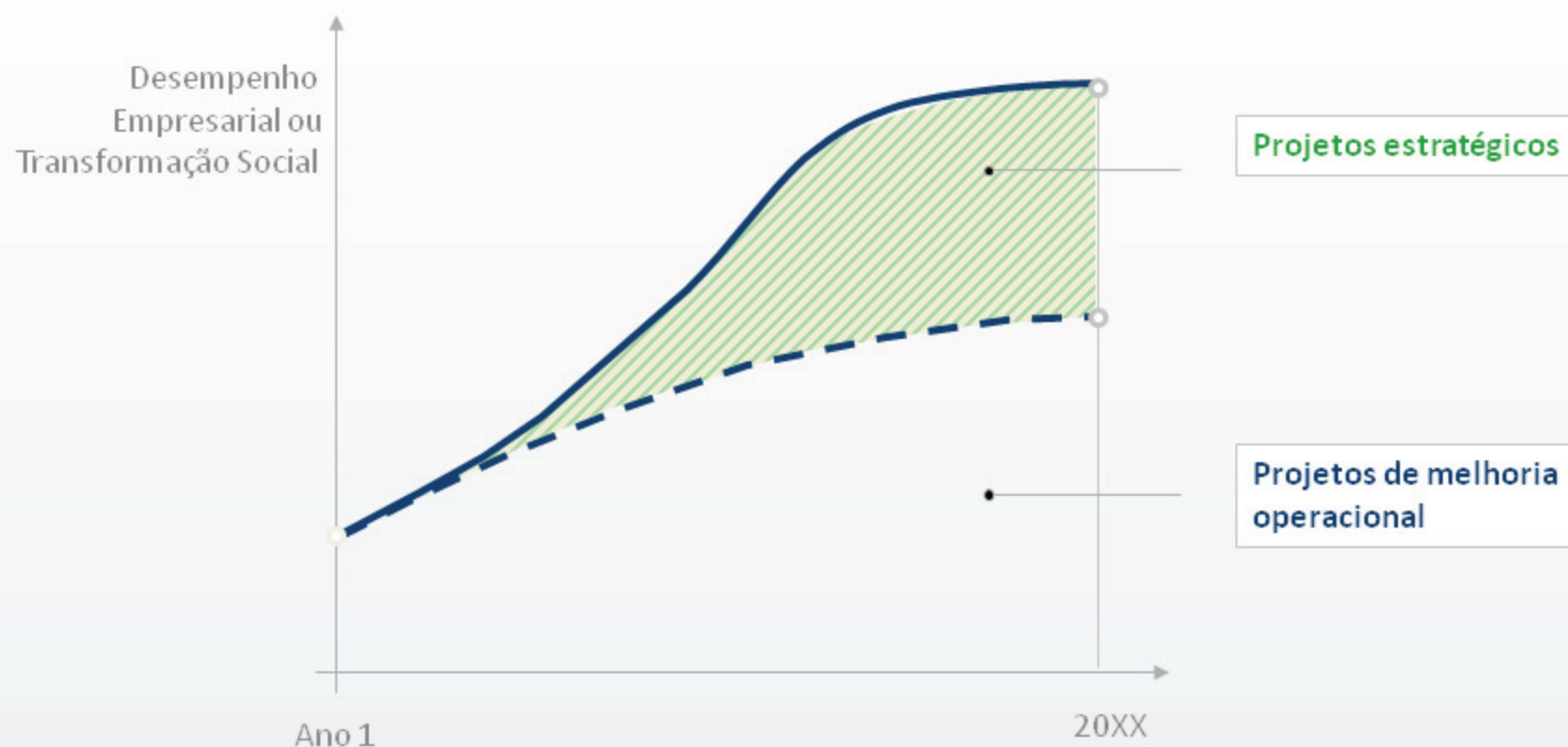
3

A análise da carteira de projetos utilizando o modelo hierárquico e análise estrutural

4

A importância do monitoramento estratégico

Composição da carteira de projetos para uma estratégia de longo prazo

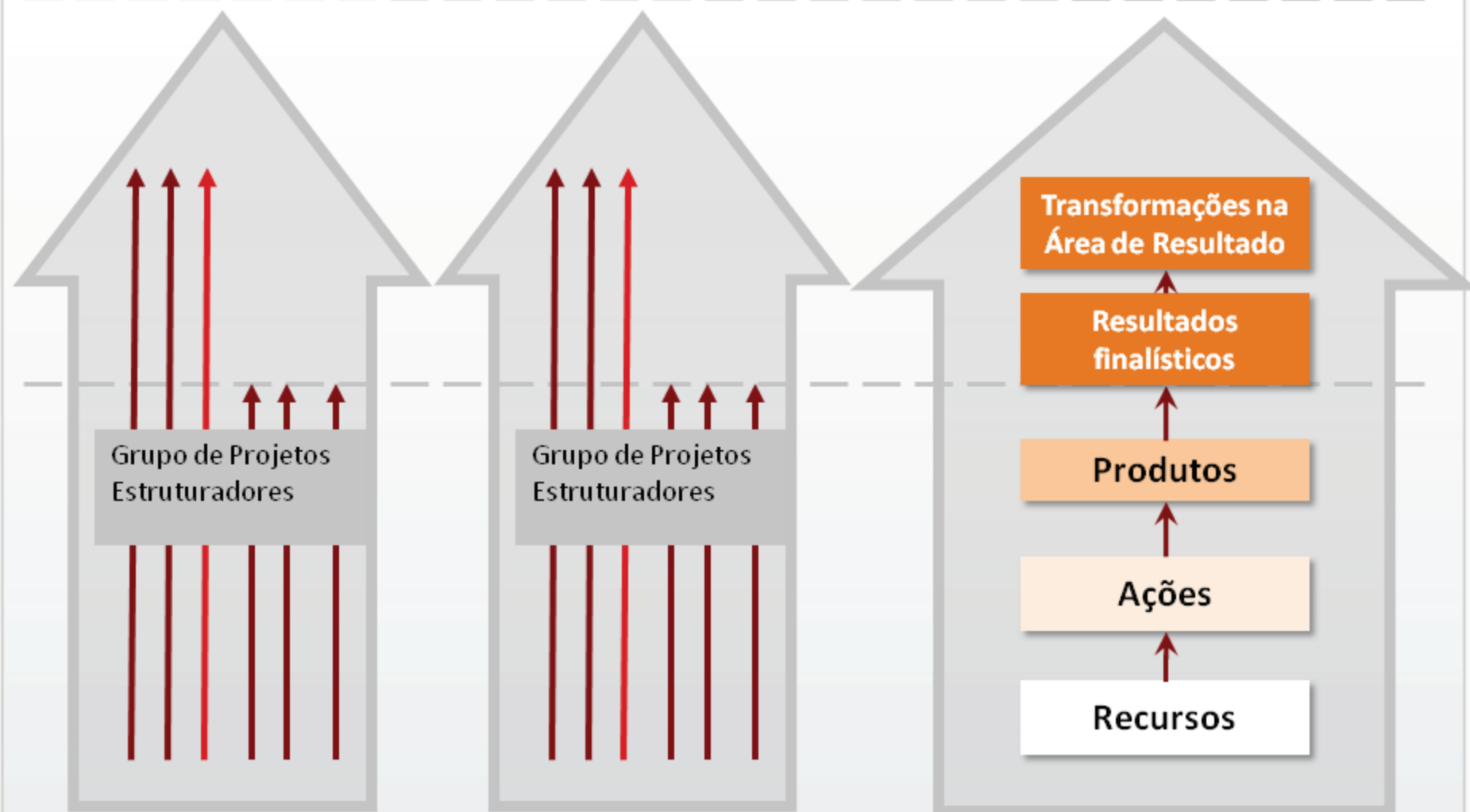


Grupo Sinérgico de Projetos

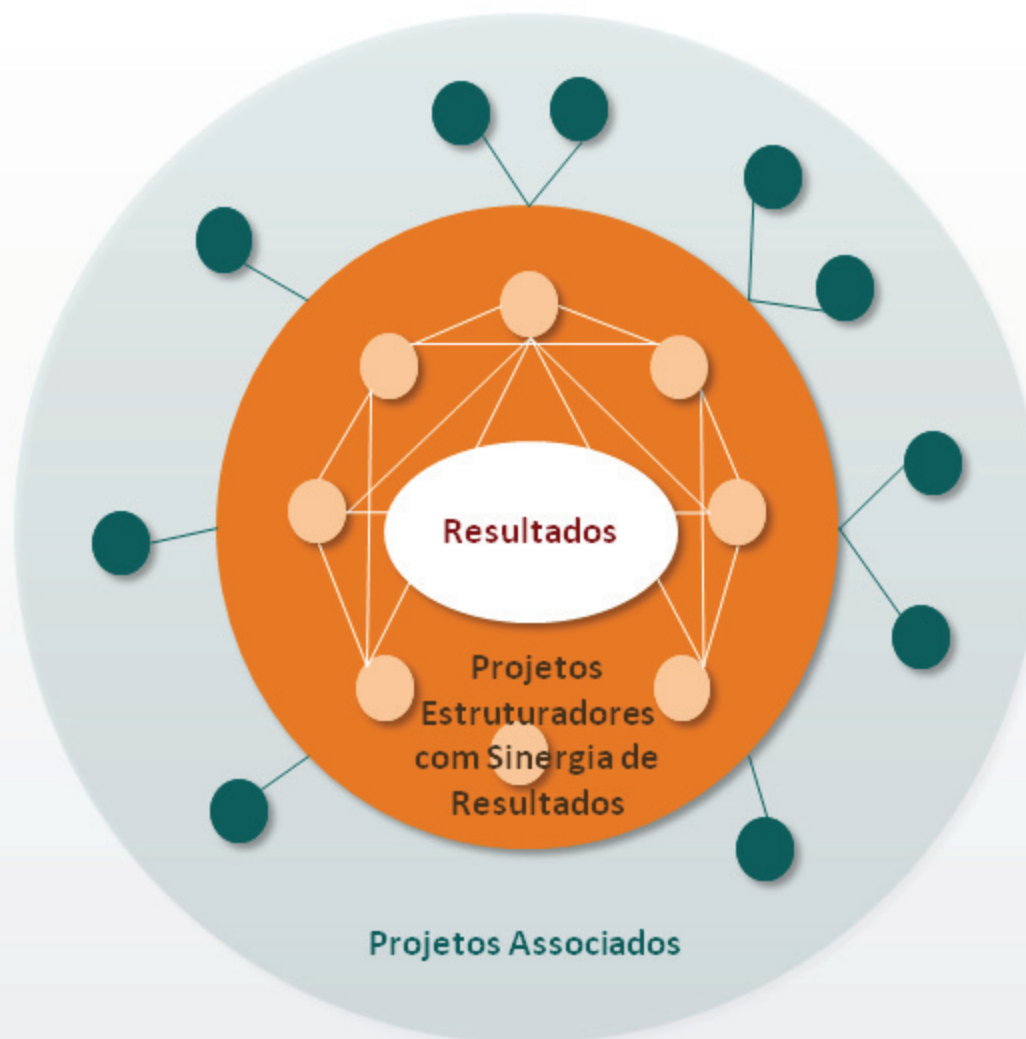
- **O que é:** articulação e organização dos projetos para potencializar suas complementariedades em função de **resultados finalísticos** (outcomes)

Não se trata da simples soma ou junção de projetos com naturezas semelhantes !

Realização da Estratégia de Desenvolvimento



Modelo ilustrativo do Grupo de Projeto Estruturadores



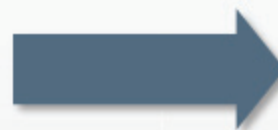
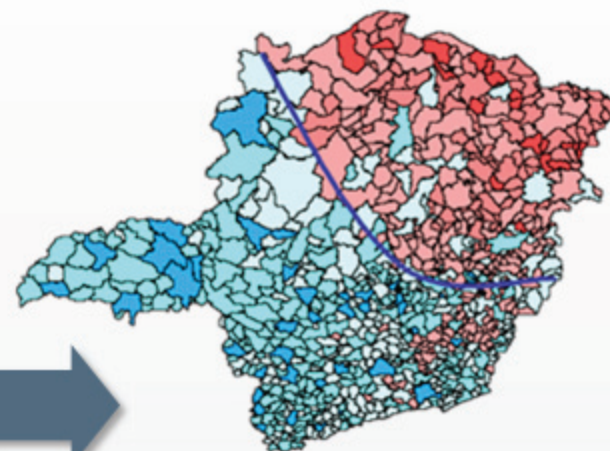
Caso do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado e Portfolio de Projetos Estruturadores

Desdobramento da estratégia por dimensão e território

Objeto

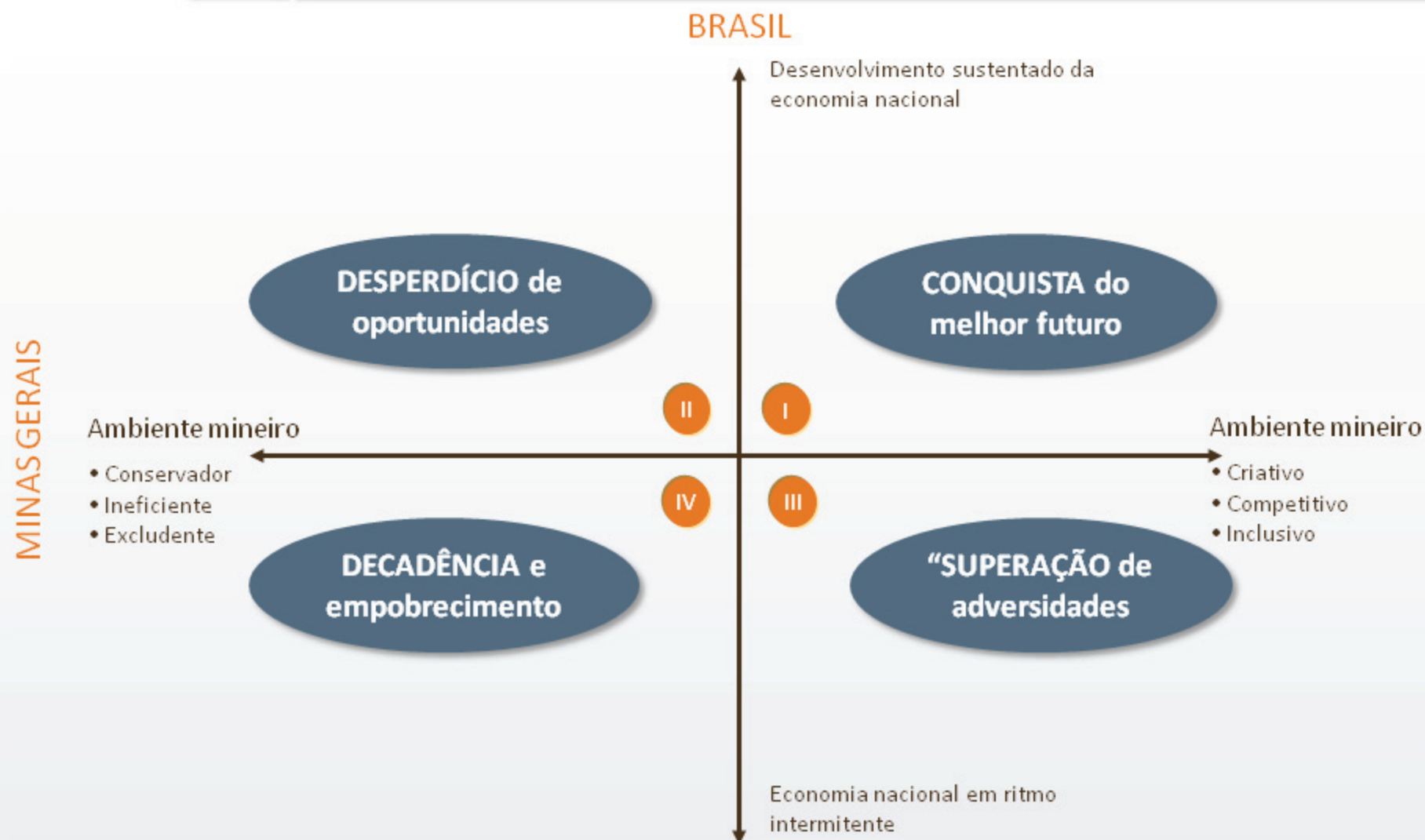


Referenciados no território

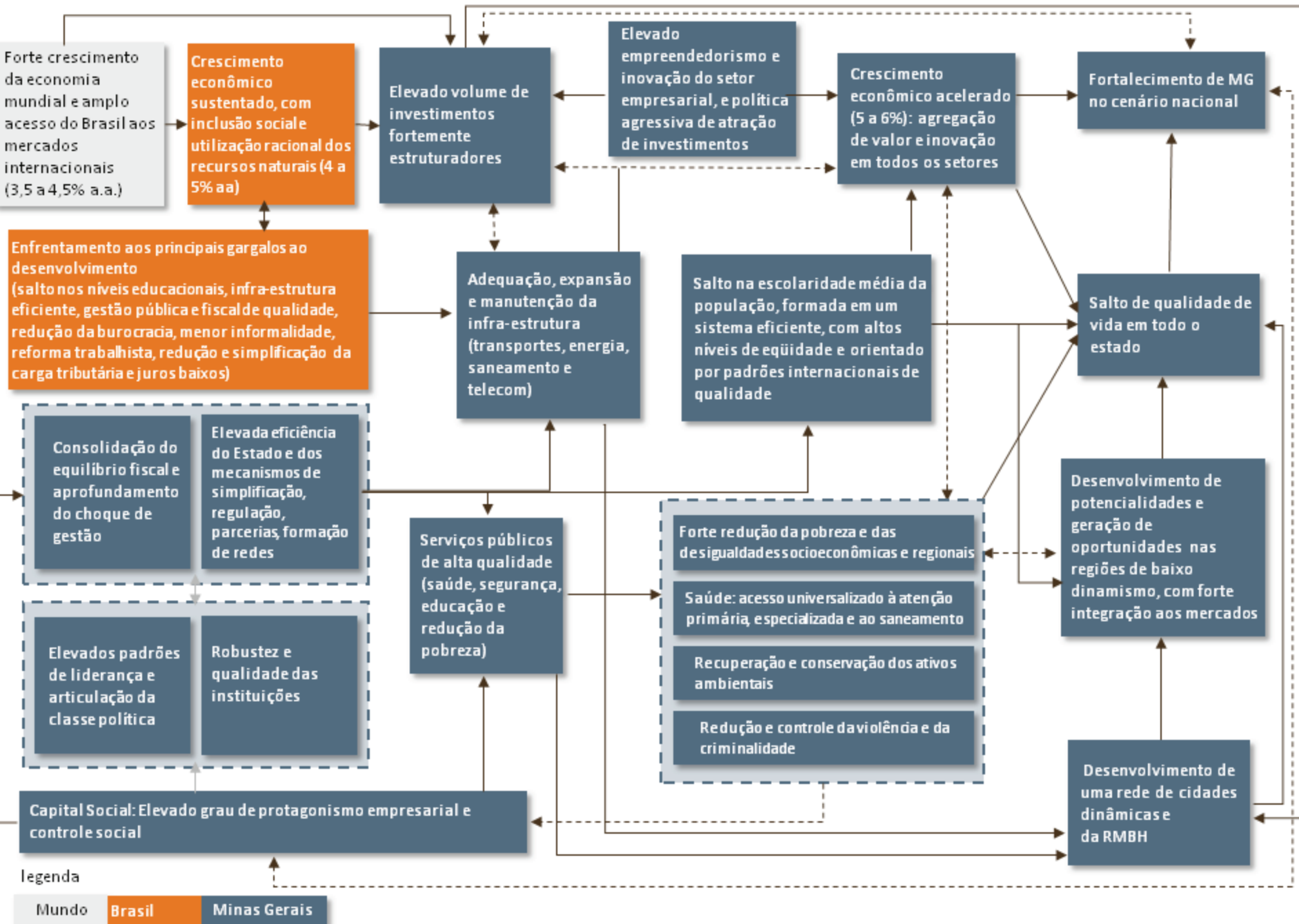


e em escala temporal **t**

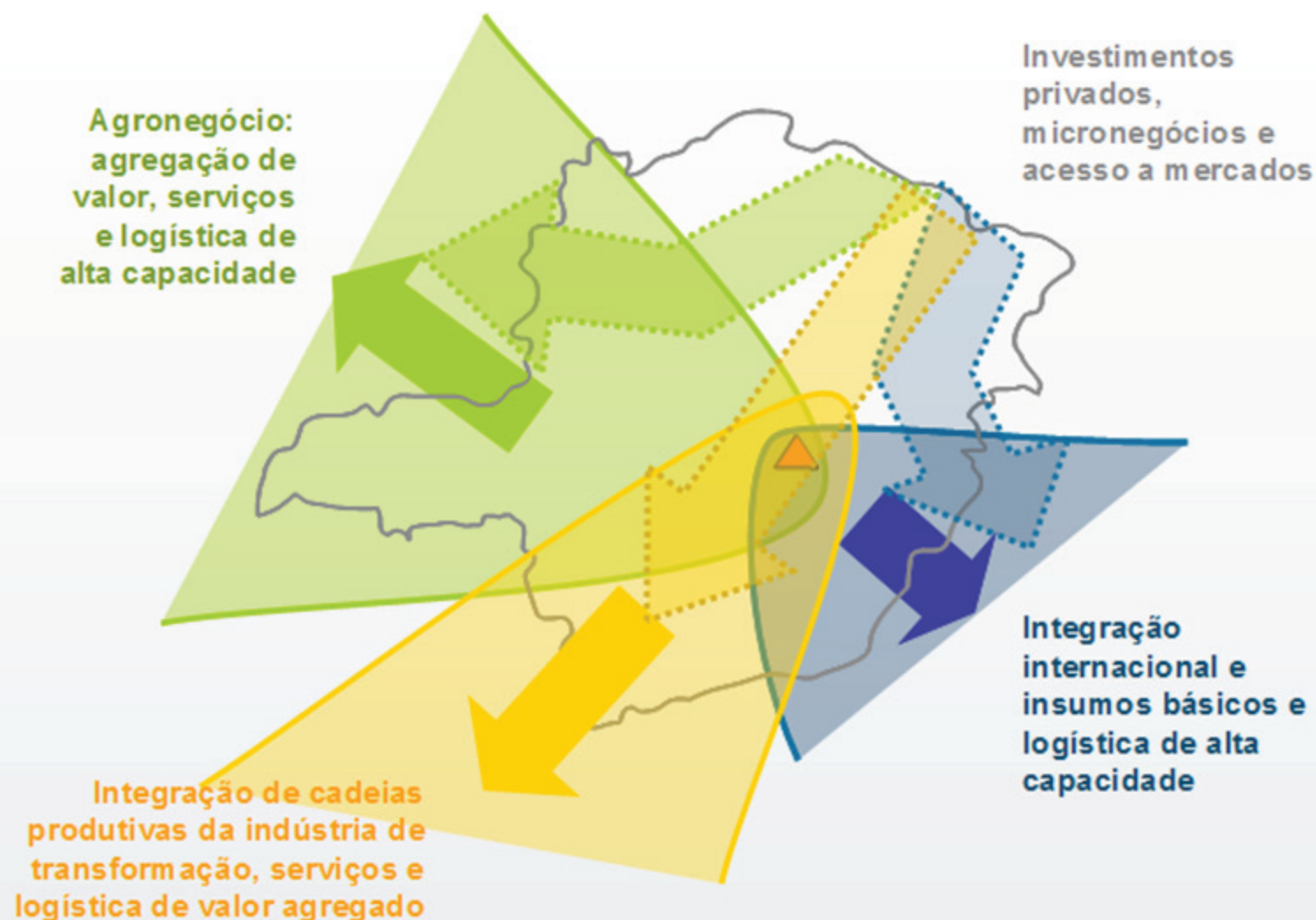
Cenários para o Estado de Minas Gerais 2006-2023



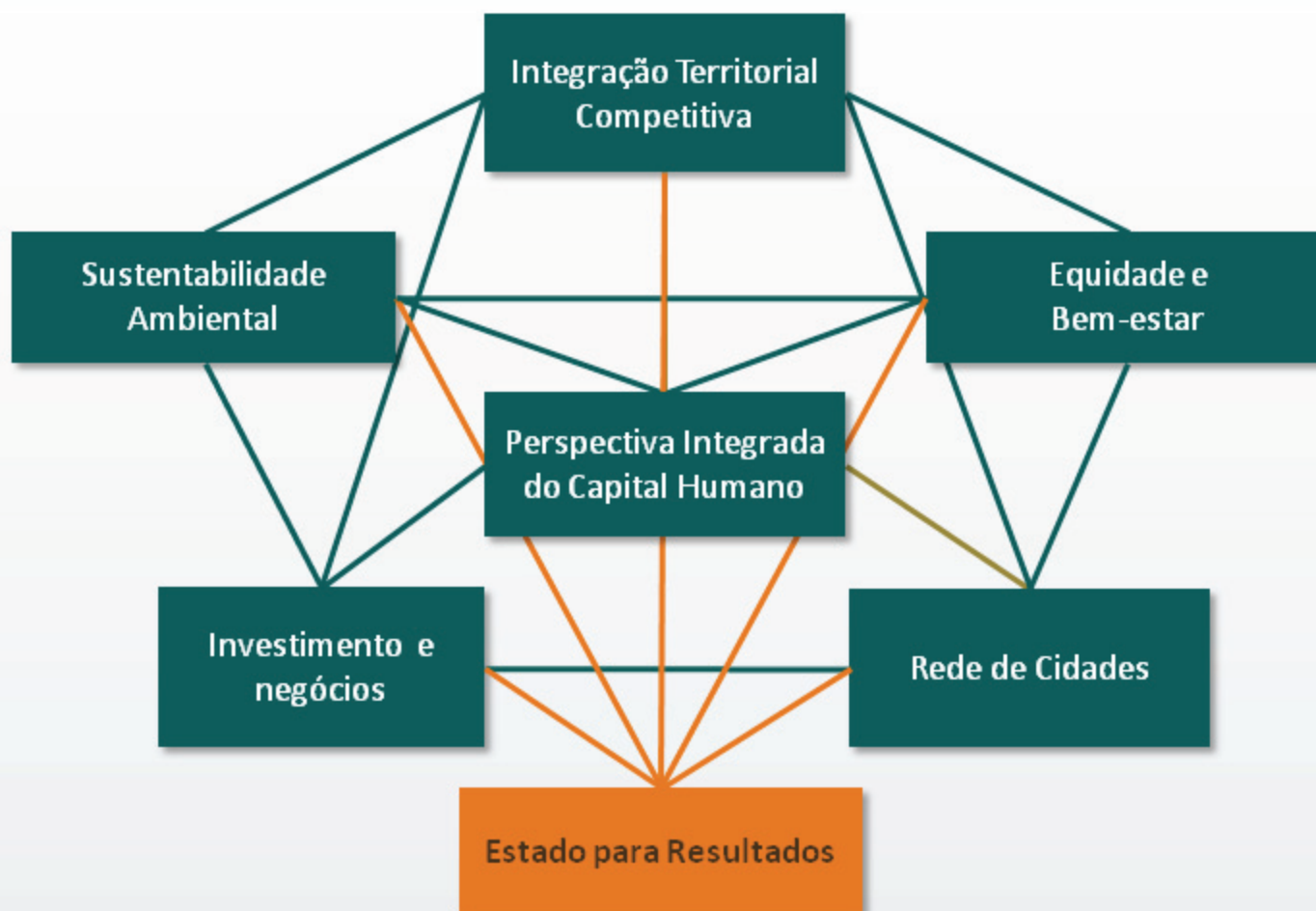
Cenário I - CONQUISTA do melhor futuro



Integração Territorial Competitiva



Conjunto de Estratégias de Longo Prazo



MINAS: O MELHOR ESTADO PARA SE VIVER

PLANO MINEIRO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO – 2007/2023

Perspectiva Integrada do Capital Humano

Investimento e Negócios

Integração Territorial Competitiva

Rede de Cidades

Eqüidade e Bem-estar

Sustentabilidade Ambiental

ESTADO PARA RESULTADOS

ÁREAS DE RESULTADOS

Educação de Qualidade

Valor Agregado da Produção

Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva

Redes de Cidades e Serviços

Vida Saudável

Inovação, Tecnologia e Qualidade

Qualidade Ambiental

Protagonismo Juvenil

Logística de Integração e Desenvolvimento

Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce

Defesa Social

QUALIDADE FISCAL

QUALIDADE E INOVAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

DESTINATÁRIOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

PESSOAS INSTRUÍDAS, SAUDÁVEIS E QUALIFICADAS

JOVENS PROTAGONISTAS

EMPRESAS DINÂMICAS E INOVADORAS

EQÜIDADE ENTRE PESSOAS E REGIÕES

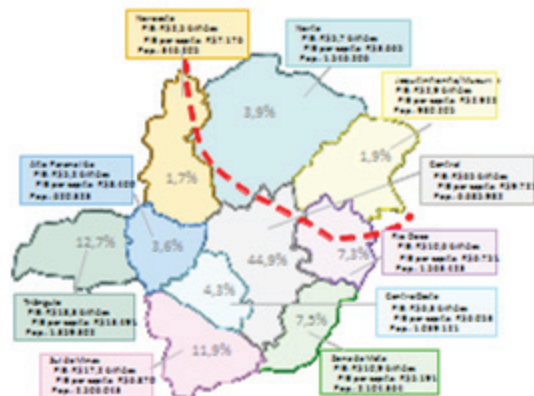
CIDADES SEGURAS E BEM CUIDADAS

Áreas de Resultado	Número de Projetos	Número de Indicadores
Educação de Qualidade	5	7
Protagonismo Juvenil	4	6
Valor Agregado da Produção	6	6
Inovação, Tecnologia e Qualidade	4	7
Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce	4	6
Logística de Integração e Desenvolvimento	7	5
Rede de Cidades e Serviços	5	4
Vida Saudável	5	5
Defesa Social	5	5
Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva	5	5
Qualidade Ambiental	4	4
Total	55	60
Estado para Resultado	Número de Projetos	Número de Indicadores
Qualidade e Inovação em Gestão Pública	4	3
Qualidade Fiscal	3	6
Total	7	9



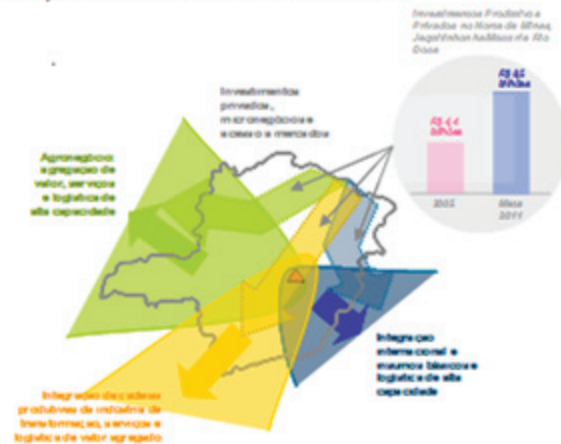
Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce

Participação das Regiões no PIB Estadual (2003)



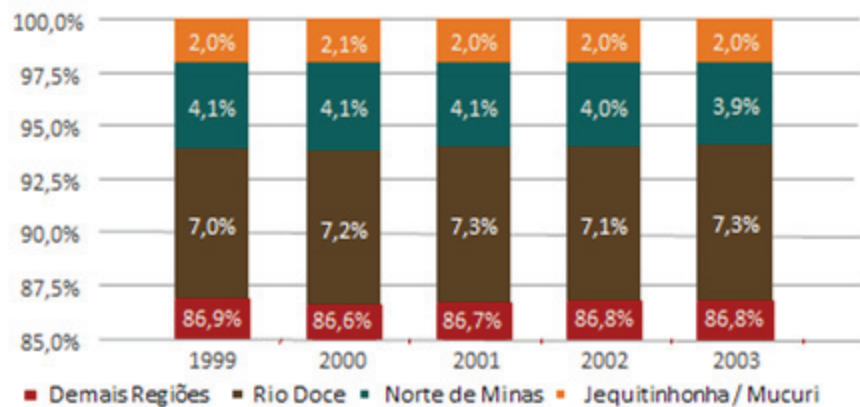
Fonte: FJP

Dinâmicas Espaciais de Desenvolvimento



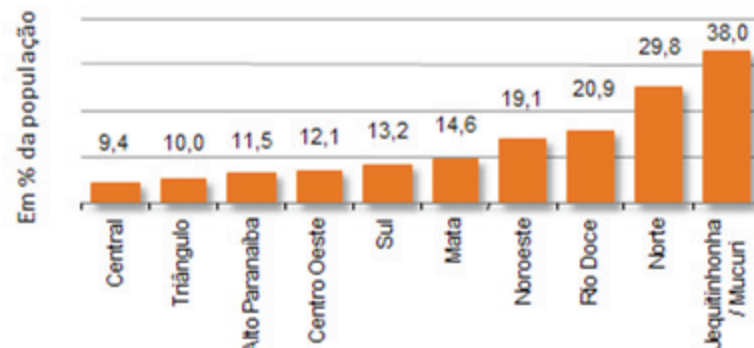
Elaboração Macroplan

Participação das Regiões no PIB Estadual



Fonte: FJP

Taxa de analfabetismo (2000)



Fonte: Atlas de Educação de Minas Gerais

Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce

Objetivos Estratégicos

- Desenvolver a produção local com ênfase na formação profissional, alfabetização, no empreendedorismo e no acesso a mercados
- Atrair investimentos produtivos privados para as regiões de baixo dinamismo econômico com destaque para o Agronegócio
- Aumentar a produtividade no campo por meio da promoção do empreendedorismo, dos micronegócios e da extensão rural
- Promover a inserção regional dos investimentos públicos e privados, mediante a capacitação da mão de obra local, fornecimento local, logística e gestão ambiental
- Reduzir as disparidades em educação, saúde e saneamento
- Inserir a região nas três dinâmicas territoriais de desenvolvimento do estado

Agenda Setorial do Choque de Gestão

- Criar na entidade de promoção de investimentos uma unidade específica para as regiões de baixo dinamismo
- Mudar radicalmente a lógica de concepção e gestão dos projetos de produção irrigada, a partir do mercado com empresas âncoras, enfoque na comercialização e associação de pequenos produtores
- Aprimorar os sistemas de informações estatísticas para monitorar o desenvolvimento da região e permitir a gestão com base em resultados
- Implantar a solução institucional para a execução do projeto Vida no Vale

Resultados Finalísticos*

		Situação Atual	2011	2023
Elevar a participação das regiões no PIB mineiro		13,2% (FJP, 2003)	14,0%	15,7%
Aumentar o volume de investimentos produtivos privados por ano na região (em R\$ bilhões de 2005)		4,4 (estimativa de 2005)	8	17
Aumentar o Índice de Atendimento de Água/Esgoto:	Norte	73,4 / 27,9		95 / 75
	Jequitinhonha-	65,3 / 41,6	79 / 50	98 / 98
	Mucuri	71,9 / 65	98 / 98	98 / 98
	Rio Doce	(IBGE, 2000)	75 / 70	90 / 88
Reduzir a taxa de distorção idade-série (8a série EF / 3a série EM)	Norte	43,8 / 44,8		15 / 15
	Jequitinhonha-	54,1 / 51,7	30 / 30	20 / 20
	Mucuri	41,1 / 40,5	38 / 38	20 / 20
	Rio Doce	(SEE, 2003)	30 / 30	15 / 15
Reduzir a taxa de mortalidade infantil nas Macrorregiões de Saúde: Fonte: SIMSINASC/DIE/SE (2005)	Jequitinhonha	18,4	16	10
	Leste	19,3	16	10
	Norte de Minas	15,4	13,5	10
	Nordeste	23,2	16	10

*memória de cálculo disponível em meio eletrônico

Projetos Estruturadores

- ▶ Projeto 1 - Desenvolvimento da Produção Local e Acesso a Mercados
- ▶ Projeto 2 - Promoção de Investimentos e Inserção Regional (inclusive Agronegócio)
- ▶ Projeto 3 - Vida no Vale
- ▶ Projeto 4 - Aceleração do Aprendizado na Região

Projetos Associados

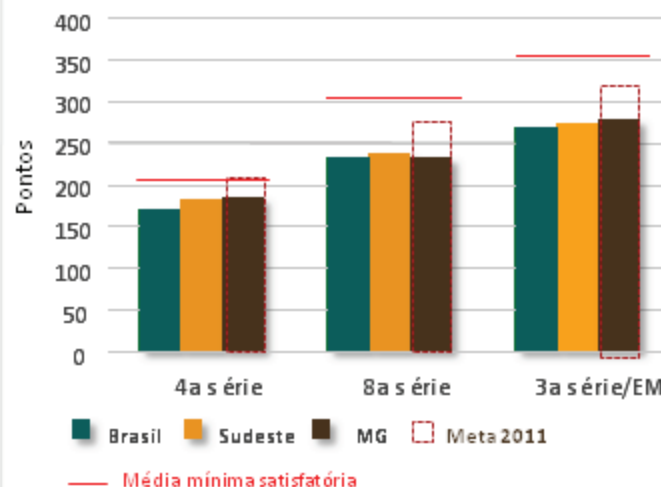
- Projeto 1 - Expansão e Adensamento da Rede de Formação Profissional
- Projeto 2 – PCPR
- Projeto 3 – Projeto Jaíba



Educação de Qualidade – Desafios prioritários

- Aos 18 anos de idade, a população mineira apresenta escolaridade média de 8,4 anos de estudo, ocupando a 10ª posição no ranking nacional e ainda distante dos padrões internacionais.

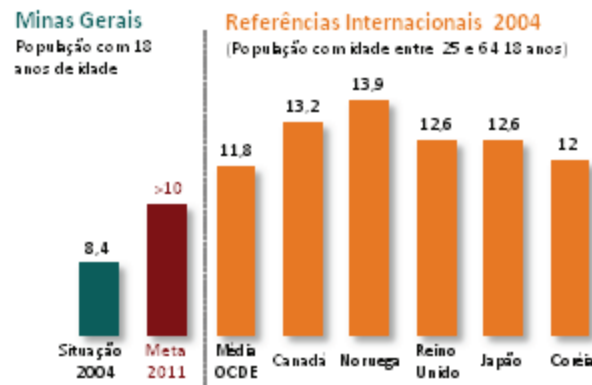
Média de Desempenho em Língua Portuguesa – SAEB 2003



Fonte: INEP

- As desigualdades regionais em Minas Gerais também são visíveis no sistema de ensino, implicando em disparidades de escolaridade ao longo do território.

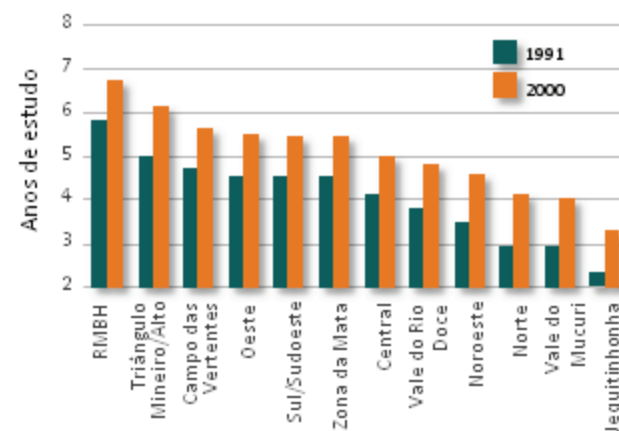
Escolaridade média da população (em anos de estudo)



Fonte: OCDE (2005) e SEDU (2005)

- Mesmo registrando desempenho superior à média nacional nos exames de proficiência educacional, a avaliação média de Minas Gerais se encontra abaixo da média mínima satisfatória.

Escolaridade média da população com 25 anos ou mais



Fonte: IPEADATA

Educação de Qualidade

Objetivos Estratégicos

- Promover um salto na escolaridade média da população, formada em um sistema eficiente, com altos níveis de equidade e orientado por padrões internacionais de custo e qualidade
- Reduzir as disparidades regionais de aprendizado em Minas Gerais
- Promover um salto de qualidade no ensino, orientado por padrões internacionais

Resultados Finalísticos*

	Situação Atual	2011	2023
Aumentar a escolaridade média dos jovens aos 15 e aos 18 anos de idade	6,6 / 8,4 (2004)	7,5 / 10	9 / 12
- Melhorar a qualidade de ensino aferida por SAEB/Prova Brasil - Quarta série/ quinto ano do Ensino Fundamental - Oitava série/ nono ano do Ensino Fundamental - Terceira série do Ensino Médio	Port / Mat 183,0 / 195,8 232,1 / 250,8 273,1 / 291,7 (2003)	Port / Mat 200 / 200 266 / 275 312 / 325	Port / Mat 220 / 230 300 / 310 350 / 375
- Redução das desigualdades regionais entre as S.R.E, calculado pela diferença $\Delta X = IQ_{Emáx} - IQ_{Emín}$ dos Índices de Qualidade de Ensino - Quarta série/ quinto ano do Ensino Fundamental - Oitava série/ nono ano do Ensino Fundamental - Terceira série do Ensino Médio	ΔX (2006) ΔX (2006) ΔX (2006)	66,67% ΔX 66,67% ΔX 66,67% ΔX	50% ΔX 50% ΔX 50% ΔX
- Elevar o percentual de docentes do Ensino Básico com curso superior 1a a 4a série 5a a 8a série - Ensino Médio	51% (2005) 86,9% (2005) 93,4% (2005)	70% 97% 100%	90% 100% 100%
Elevar o percentual de professores / gestores escolares com certificação ocupacional	0% / 0% (2006)	40% / 100%	90% / 100%
Aumentar taxa de conclusão do Ensino Fundamental / Médio	65,3% / 46,1% (2005)	80% / 70%	100% / 100%
Reduzir a taxa de distorção idade-série no Ensino Fundamental Médio	23,3% / 39,7% (2005)	10% / 20%	3% / 5%

Agenda Setorial do Choque de Gestão

- Aprimorar o modelo de gestão do sistema educacional para obtenção de melhores resultados
 - Melhorar a gestão nas escolas
 - Desenvolver a cultura da qualidade e de resultados
 - Ampliar parcerias para a participação do terceiro setor
 - Definir modelo de gestão da escola em tempo integral
 - Implantar sistema de custos e de auditoria
- Certificar professores e gestores escolares e os superintendentes regionais

Projetos Estruturadores

- Projeto 1 - Sistemas de Avaliação da Qualidade do Ensino e das Escolas
- Projeto 2 - Escola em Tempo Integral
- Projeto 3 - Desempenho e Qualificação de Professores
- Projeto 4 - Ampliação do Acesso à Pré Escola
- Projeto 5 - Nova Gestão das Escolas

Projetos Associados

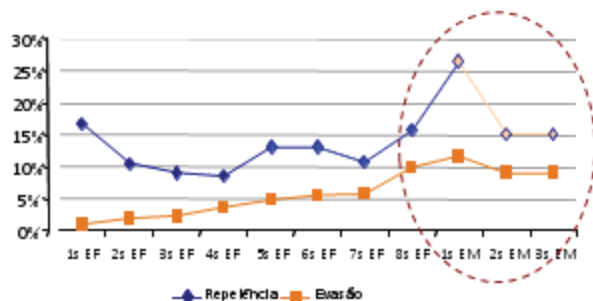
- Projeto 1 - Escolas em Rede



Protagonismo Juvenil - Desafios Prioritários

Evasão no Ensino Médio

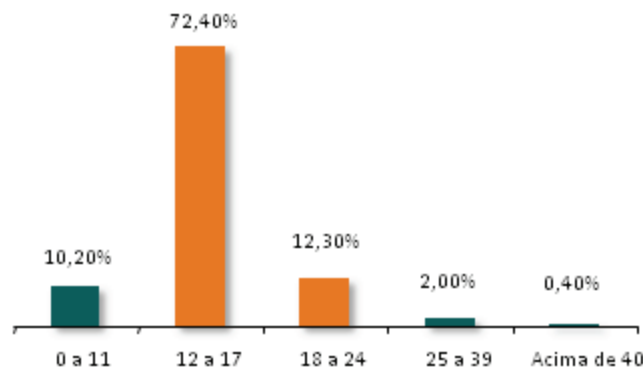
Taxas de evasão e repetência escolar em 2003



Fonte: INEP

Uso de drogas na juventude

Faixa de idade de início para o uso de drogas¹ em MG— Dados de 2005



Fonte: Centro de Acolhimento SOS Drogas - MG (2006)

1- Nota: Pesquisa realizada entre março de 2004 à julho de 2005 com 537 usuários de drogas atendidos pelo Centro

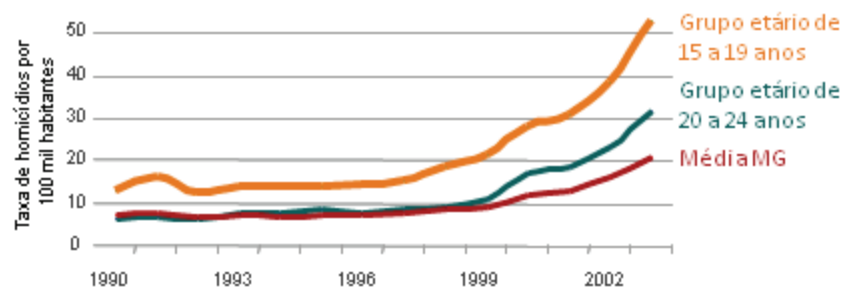
Gravidez precoce

Percentual de adolescentes do sexo feminino entre 15 e 17 anos com filhos (2000)

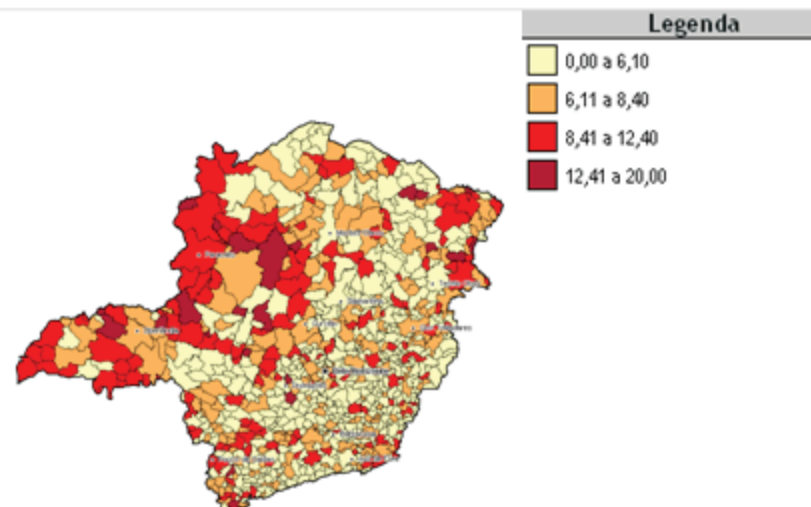


Violência nos grupos etários jovens

Taxa de Homicídios em MG por grupos de idade



Fonte: DATASUS



Fonte: Censo, 2000

Protagonismo Juvenil

Objetivos Estratégicos

- Promover a capacidade realizadora e a contribuição social dos jovens mineiros
- Mobilizar a sociedade civil para a realização das ações de protagonismo juvenil
- Reduzir a evasão escolar no Ensino Médio
- Prevenir a violência, o uso de drogas, as doenças sexualmente transmissíveis e a gravidez precoce

Resultados Finalísticos*

	Situação Atual	2011	2023
Aumentar o número de jovens participantes nos grupos estruturados e ativos da Aliança Social Estratégica pelo Jovem	NA	100 mil jovens	NA
Reduzir as taxas de homicídios entre jovens de 15 a 24 anos (por 100 mil jovens)	47 (CRISP, 2004)	25	7
Aumentar a taxa de conclusão do Ensino Médio	46,1% (SEE, 2005)	70%	100%
Aumentar o percentual de jovens de 15 a 17 anos cursando o ensino médio (taxa de escolarização líquida: percentual do total de jovens entre 15 e 17 anos cursando o ensino médio)	65,78% (SEE, 2006)	75%	85%
Aumentar o percentual de jovens de 15 a 17 anos matriculados no ensino básico (taxa de atendimento escolar: percentual de jovens de 15 a 17 anos matriculados na escola)	91,4% (SEE, 2006)	94,0%	96,5%

*memória de cálculo disponível em meio eletrônico

Agenda Setorial do Choque de Gestão

- Criar coordenação para conduzir a Aliança Social Estratégica pelo Jovem, vinculada ao Vice-Governador
- Implantar um amplo arranjo de parcerias com entidades da sociedade civil e setor privado para empreender, mediante um programa mobilizador, a Aliança Social Estratégica pelo Jovem

Projetos Estruturadores

- ▶ Projeto 1 - Aliança Social Estratégica pelo Jovem
- ▶ Projeto 2 - Poupança Jovem
- ▶ Projeto 3 - Expansão da Conclusão do Ensino Médio
- ▶ Projeto 4 - Escola Viva e Comunidade Ativa

Nota: A estruturação da Aliança Social Estratégica pelo Jovem poderá indicar a necessidade de divisão em subprojetos

Projetos Associados

- Projeto 1 - Prevenção ao Uso de Drogas, Doenças Sexualmente Transmissíveis e Gravidez Precoce



Sumário

1

Os desafios da implantação da estratégia

2

O conceito de projeto estratégico e grupo sinérgico

3

A análise da carteira de projetos utilizando o modelo hierárquico e análise estrutural

4

A importância do monitoramento estratégico

Análise da Carteira de Projetos

Análise multicritério para:

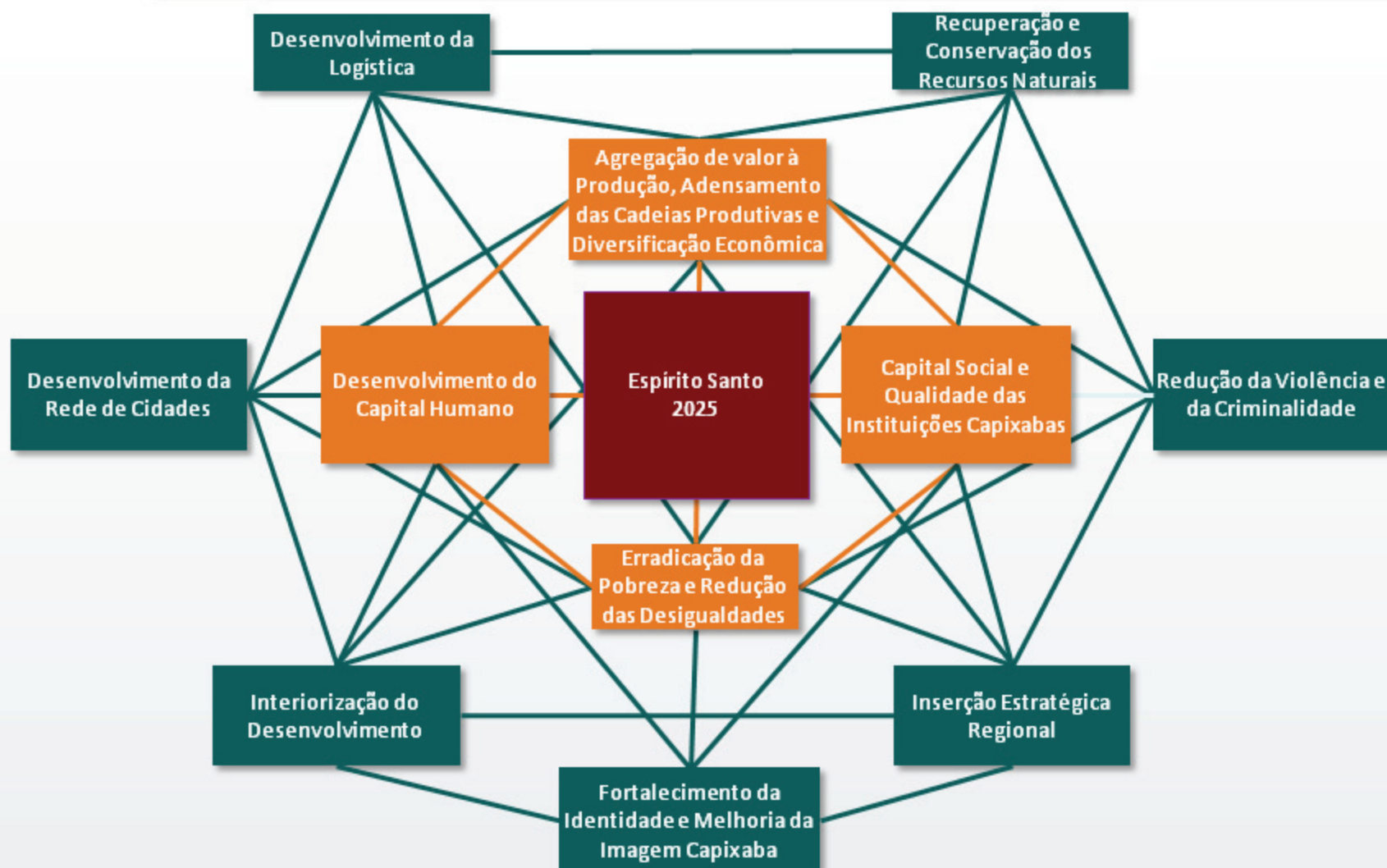
- Avaliação da coerência dos projetos com a estratégia
- Determinação da intensidade de gerenciamento dos projetos
- Avaliação e otimização da alocação de recursos
- Identificação dos pontos de melhoria na qualidade dos projetos

Casos

- **Governo do ES:** Identificação dos projetos com alta necessidade de monitoramento e gerenciamento
 - 97 projetos
 - 11 carteiras

- **APEX-Brasil:** Identificar medidas de gestão para melhoria da qualidade das carteiras de projetos
 - 55 projetos
 - 3 carteiras

Estratégia de Desenvolvimento do Espírito Santo no Horizonte 2006-2025



Ferramenta: análise estrutural de projetos e carteiras

1. Identifica e dimensiona as relações de influência e causalidade entre projetos ou carteiras:

- Com que intensidade o projeto “i” contribui para o bom desempenho e/ou os resultados do projeto “j” ?

2. Hierarquiza os projetos (ou carteiras) em função da intensidade dessas relações

- Plano motricidade x dependência

Macroplan
Prospectiva, Estratégia & Gestão

FAE - Ferramenta de Análise Estrutural

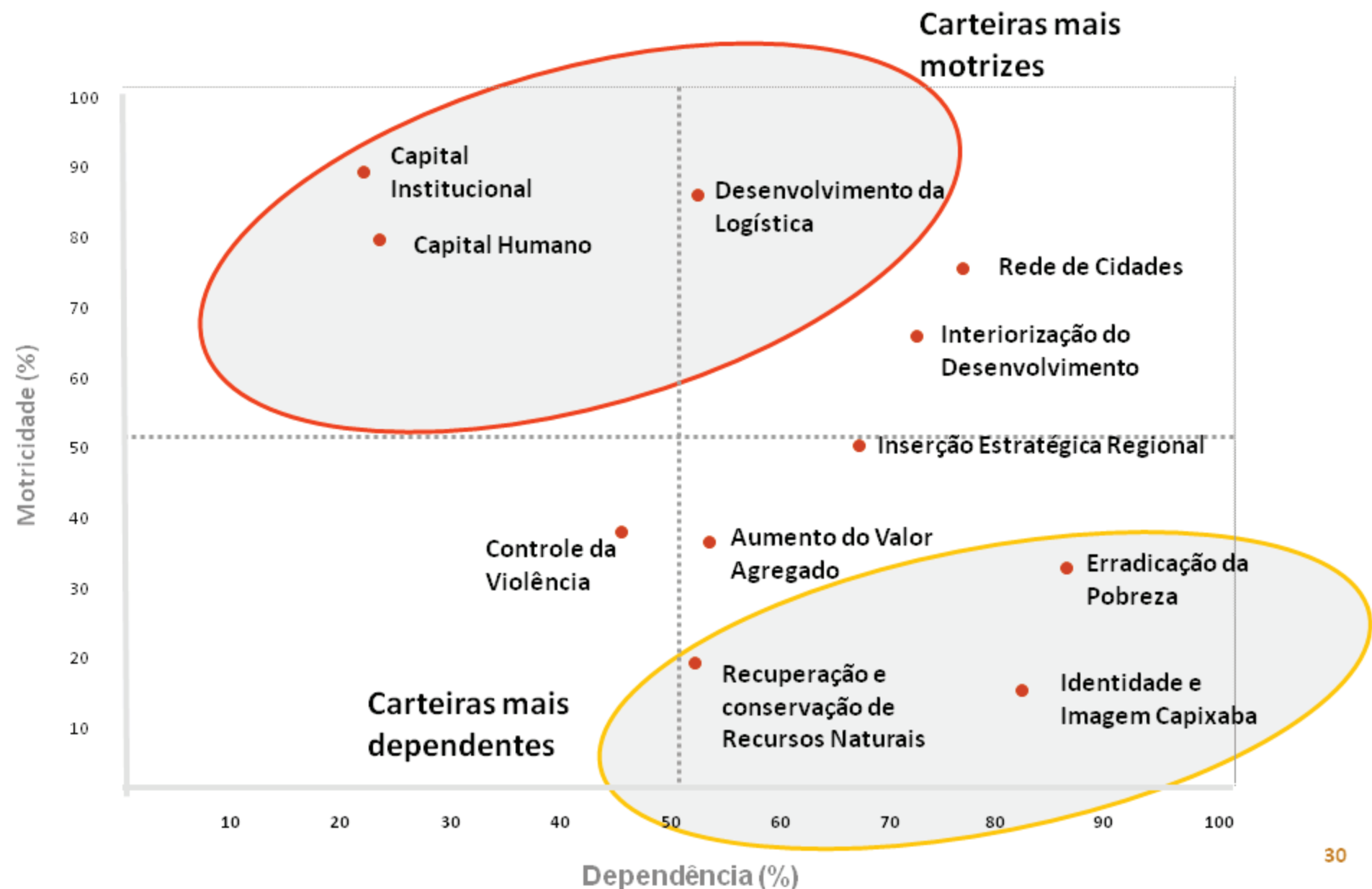
Novo Modelo	Criar Variável	Memória de Cálculo	Prepara Modelo Colaborativo
Alterar Modelo	Definir Influência	Quadro de Motricidade	Consolida Modelo Colaborativo
Abre Modelo	Calcular Modelo	Quadro de Dependência	Diagrama da FAE
Salvar Modelo	Detalhes do Modelo	Plano Motricidade Dependência	Tela de Boas-Vindas

Matriz de Análise Estrutural
Modelo: 02 - Produção de Petróleo

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Motricidade
1 Demanda Nacional Derivados																						11
2 Pressão Presençação																						8
3 Especificação Produtos																						12
4 Investimentos																						15
5 Remuneração																						6
6 Mercado Internacional																						8
7 Custo de Equipamentos																						4
8 Desenvolvimento Tecnologia																						11
9 Produção Nac Petróleo																						11
10 Pressões Trabalhistas																						4
11 Capacitação Profissional																						15
12 Flexibilidade Parque Refino																						11
13 Fator Operacional																						8
14 Custos Operacionais																						4
15 Alocação Recursos Custeio																						5
16 Compra de Petróleo																						10
17 Tecnologia																						17

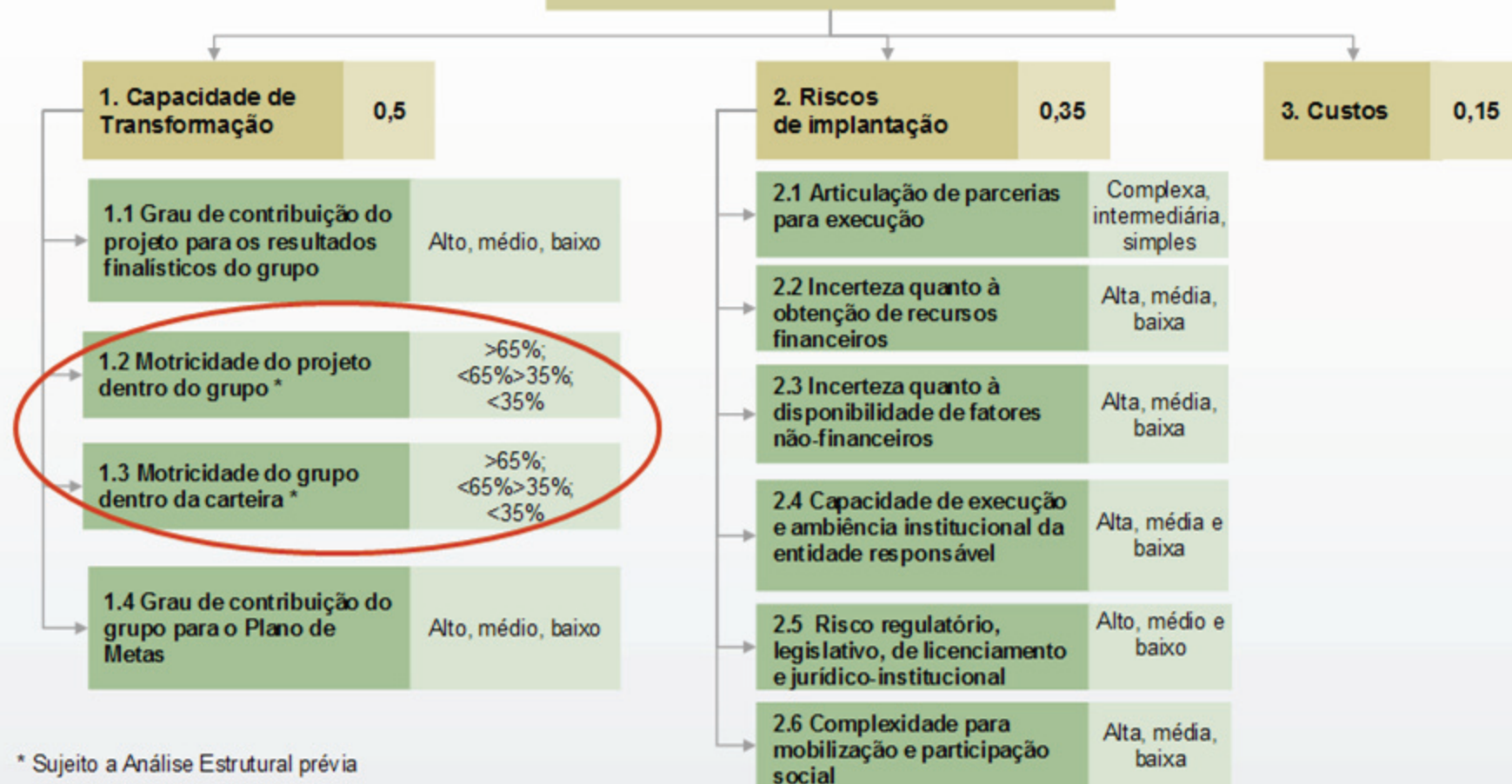
FAE – Ferramenta de Análise Estrutural

Plano Motricidade x Dependência – Carteiras de Projetos do ES 2025



Estrutura de fatores de análise dos projetos do ES 2025

Análise Estratégica da Carteira de Projetos ES 2025



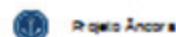
Matriz de Análise Estratégica dos Projetos (Capacidade de Transformação X Riscos de Implantação)

Riscos de Implantação



Grupos de Projeto

- Desenvolvimento do Capital Humano
- Eradicação da Pobreza e Redução das Desigualdades
- Redução da Violência e da Criminalidade
- Interiorização do Desenvolvimento
- Desenvolvimento da Rede de Cidades
- Recuperação e Conservação de Recursos Naturais
- Agregação do Valor à Produção, Adequamento das Cadeias Produtivas e Diversificação Econômica
- Desenvolvimento e Logística
- Capital Social e qualidade das Instituições Capitais
- Fortalecimento da Identidade e Melhoria da Imagem Capital
- Inserção Estratégica Regional



Projeto Ancora

Capacidade de Transformação

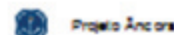
Matriz de Análise Estratégica dos Projetos (Capacidade de Transformação X Custos)

Custos (R\$ milhões)



Grupos de Projeto

- Desenvolvimento do Capital Humano
- Eradicação da Pobreza e Redução das Desigualdades
- Redução da Violência e da Criminalidade
- Interiorização do Desenvolvimento
- Desenvolvimento da Rede de Cidades
- Recuperação e Conservação de Recursos Naturais
- Agregação do Valor à Produção, Adequamento das Cidades Produtivas e Diversificação Econômica
- Desenvolvimento e Logística
- Capital Social e qualidade das Instituições Capitais
- Fortalecimento da Identidade e Melhoria da Imagem Capitais
- Inserção Estratégica Regional



Projeto Âncora

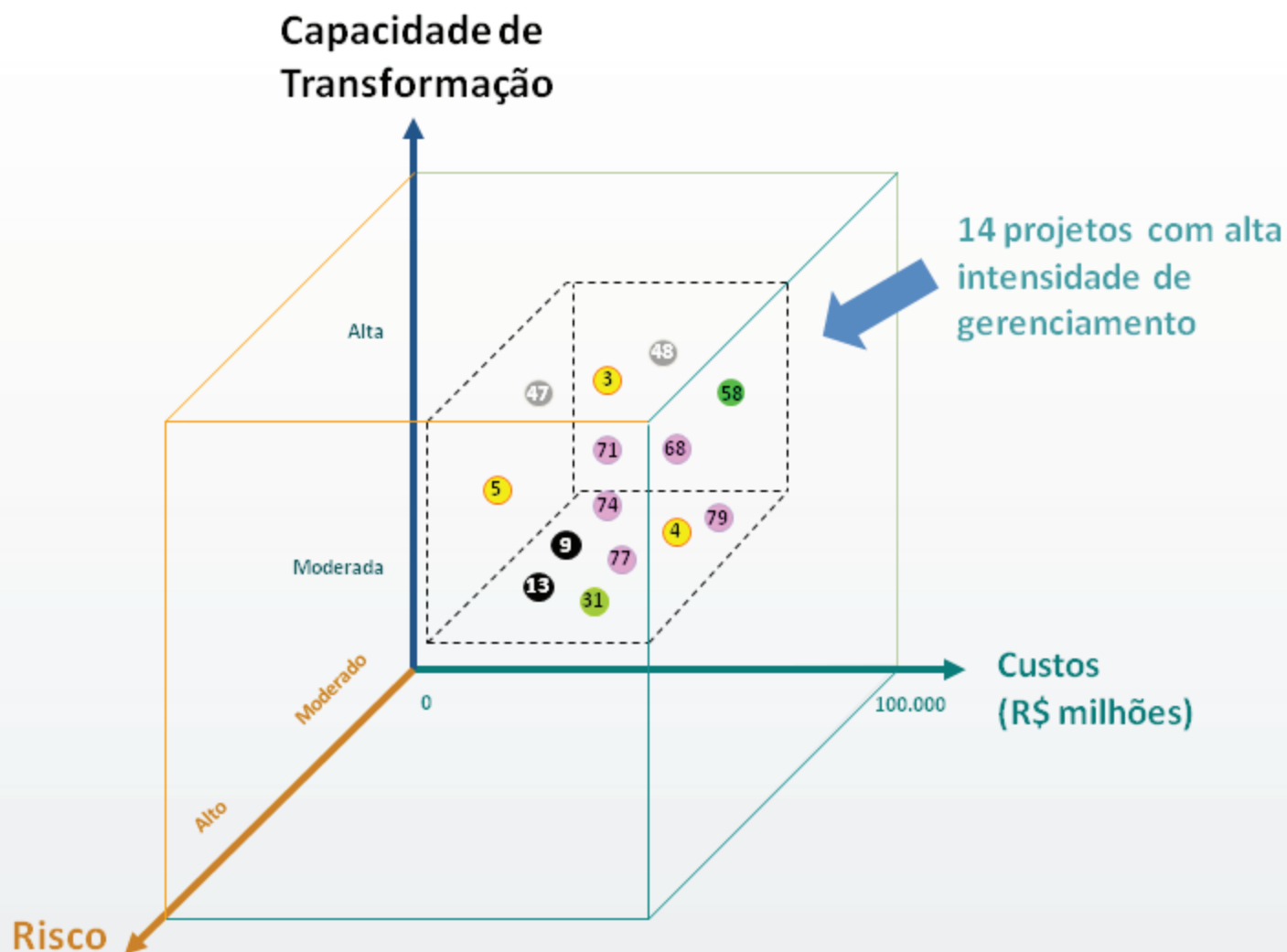
Capacidade de Transformação

Matriz de Análise Estratégica dos Projetos (Riscos de Implantação X Custos)

Riscos de Implantação



Análise Estratégica dos Projetos do ES



Sumário

1

Os desafios da implantação da estratégia

2

O conceito de projeto estratégico e grupo sinérgico

3

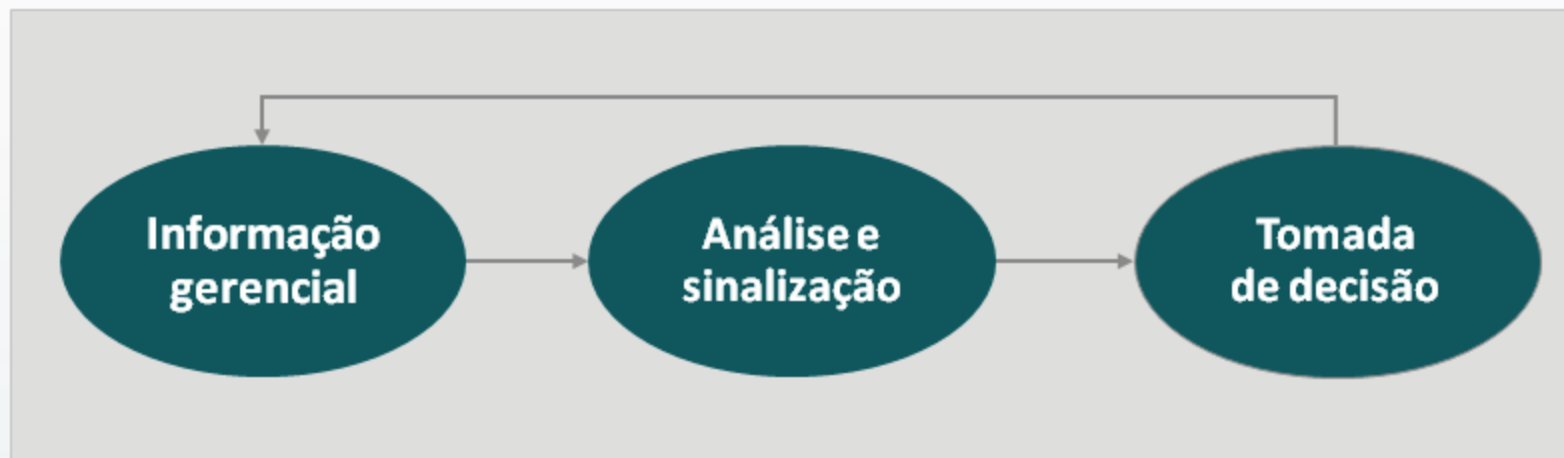
A análise da carteira de projetos utilizando o modelo hierárquico e análise estrutural

4

A importância do monitoramento estratégico

Monitoramento

- Atividade sistemática que visa **provocar decisões** para eliminar obstáculos à implantação dos projetos



Fatores críticos de sucesso:

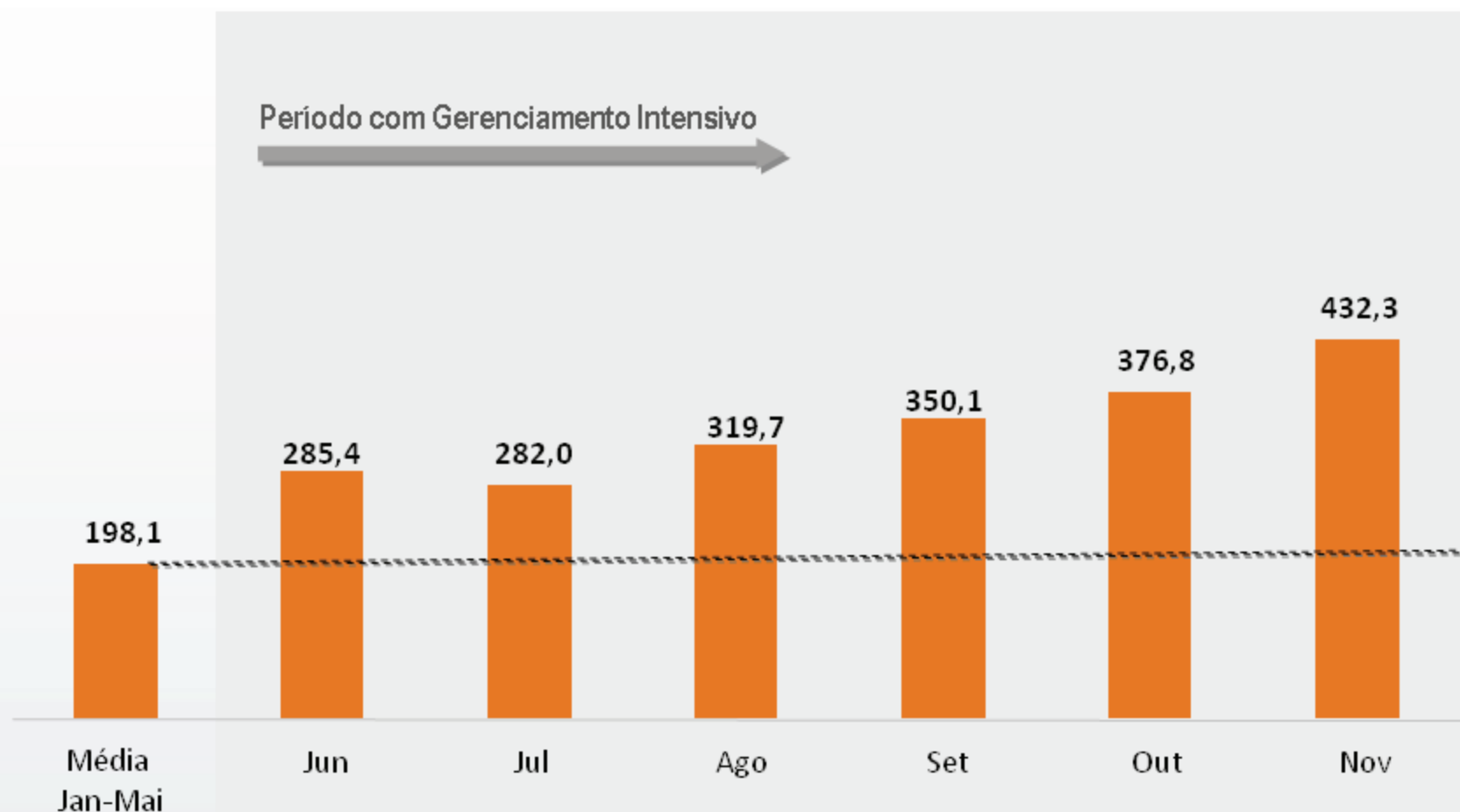
1. Sistema de informações gerenciais operando em tempo real
2. Equipe dedicada ao monitoramento para
 - Produzir informações sintéticas, interpretadas e tempestivas
 - Fazer a avaliação situacional e identificar riscos
 - Identificar e propor medidas preventivas e corretivas
 - Acionar a cadeia decisória quando necessário
3. Disciplina de trabalho

Caso: Governo de São Paulo - 2005

- Problema: Até 2005, o ajuste fiscal “congelou” a capacidade de gasto do Governo de São Paulo. Após obtenção do equilíbrio das contas, foi necessário recuperar a capacidade de investir
- Medidas:
 - Seleção de 46 projetos prioritários em uma carteira de 200, por meio de uma combinação de quatro variáveis. Efeito estruturante (alavancagem do desenvolvimento), valor, capacidade de execução
 - Implantação do gerenciamento intensivo para acelerar a tomada de decisão, com gerentes, núcleo de monitoramento e remoção de restrições sistêmicas

Caso do Gov do Estado de São Paulo

Execução orçamentário-financeira* mensal da Carteira de Projetos Estratégicos em



* Valores liquidados mais Restos a Pagar 2004 pagos.

Mensagem final

- O projeto é um instrumento poderoso de mobilização organizacional para concretização de uma estratégia
- Carteiras de projetos organizadas e geridas em função de *outcomes* são mais complexas, portanto, demandam forte intensidade de gerenciamento e monitoramento
- Utilização das ferramentas de priorização não só para priorizar projetos, mas também para avaliar a intensidade de gerenciamento e monitoramento e melhorar a qualidade da carteira

Gerir para resultados não é por ordem é dar vida aos processos!

Contatos

Alexandre Mattos de Andrade



- (21) 2287.3293
- (21) 9394-0900



- alexandre@macroplan.com.br
www.macroplan.com.br